



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

IV Turma do Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho

## TRABALHO FINAL DE CURSO

Coordenadora: Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes

### DO SOFRIMENTO AO PRAZER NO TRABALHO: IMPACTOS DA MUDANÇA DE LOTAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Apresentado por: Amelia Midori Yamane Sekido

Orientado por: Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes e Prof. Emílio Peres Facas

Brasília - DF

Dezembro 2013



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - PST

IV Turma do Curso de Especialização em Psicodinâmica do Trabalho

DO SOFRIMENTO AO PRAZER NO TRABALHO: IMPACTOS DA  
MUDANÇA DE LOTAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Apresentado por: Amelia Midori Yamane Sekido

---

Orientado por: Profa. Dra. Ana Magnólia Bezerra Mendes e Prof. Emílio Peres Facas

---

---

Brasília - DF

Dezembro 2013

## Resumo

O presente estudo partiu da abordagem da psicodinâmica do trabalho preconizada por Christophe Dejours a partir da década de 1980 na França e se propôs a fazer uma análise de vivências de prazer e sofrimento de três servidores públicos que se viram inseridos em diferentes organizações de trabalho. Foram realizadas entrevistas individuais com duração de no máximo 1 hora. Os resultados mostraram que os sentimentos relatados pelos sujeitos nas duas situações corroboram os estudos em psicodinâmica relacionados ao prazer e ao sofrimento. Também foram constatadas a utilização de estratégias defensivas e mobilização subjetiva nas organizações de trabalho em que enfrentaram mais sofrimento e prazer, respectivamente. Concluiu-se com os resultados obtidos que a presente pesquisa consolidou ainda mais os estudos realizados pelos estudiosos da abordagem psicodinâmica.

Palavras-chave: psicodinâmica, prazer, sofrimento, mecanismos de defesa, trabalho.

## **Introdução**

### **O trabalho e as repercussões no sujeito**

Desde criança escutamos que quando crescermos teremos que escolher uma profissão e que para isso temos que estudar bastante, ir à escola, fazer os deveres de casa, estudar para o vestibular, terminar a faculdade. Mas para quê temos que trabalhar? Só para sobreviver? Para ter uma renda confortável? Para podermos exercer a nossa vocação? Para nos sentirmos útil ao mundo? Para não sermos tachados de preguiçosos? Para satisfazermos os desejos de nossos pais? Independente do motivo, quando adultos, a maioria de nós acaba tendo uma ocupação, seja ela prazerosa ou não, lucrativa ou não.

Aprofundando mais nesse fenômeno percebemos que o trabalho passa a fazer parte da identidade do sujeito, ele possibilita ao trabalhador criar e transformar, além de ser uma fonte de prazer e reconhecimento pela sua produção. Para Dejours (1993, p. 98) “a atividade profissional não é só um modo de ganhar a vida – é também uma forma de inserção social onde os aspectos psíquicos e físicos estão fortemente implicados. O trabalho pode ser um fator de deterioração, de envelhecimento e de doenças graves, mas pode, também, constituir-se em um fator de equilíbrio e desenvolvimento”.

O Dicionário de Trabalho e Tecnologia de Cattani e Holzmann (2006, p.319) define o trabalho como uma “atividade resultante do dispêndio de energias física e mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens (materiais ou imateriais), contribuindo, assim para reprodução da vida humana, individual e social”. Nesse sentido, vê-se que o trabalho, seja ele qual for, é uma atividade complexa para o ser

humano porque o trabalhador se implica psiquicamente de alguma forma naquilo que executa e no ambiente a que está inserido. Desse modo, há investimento tanto em atividades consideradas bastante simples ou mecanizadas quanto em trabalhos intelectuais, pois estas não se reduzem a uma cognição pura, como afirma Dejours (2012, tomo II).

Nesse sentido, para Lancman (2004, p.29) o trabalho tem “uma função psíquica: é um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados. Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização da inteligência, mais do que relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade”.

Observa-se, desse modo, a importância do trabalho na centralidade do sujeito, capaz de promover a construção e a desconstrução do indivíduo em sua integralidade. Percebe-se que não é possível o sujeito agir e reagir de uma forma no trabalho e não fazer o mesmo em casa ou em qualquer outro ambiente em que participe. O sujeito faz parte de uma totalidade e em qualquer lugar que esteja estará interagindo com o real conforme a sua história e experiência de vida, que é única. Dessa forma, diante de uma mesma situação alguns trabalhadores poderão adoecer e outros não, a depender da história, da estrutura interna de cada um e da forma como irão enfrentá-la. Trabalhar não é tarefa fácil e a cada dia vem se tornando mais desafiante.

O trabalho surgiu na história da humanidade como uma forma de assegurar a subsistência e nunca deixou de ser realizado desde então. Com o passar dos séculos foi sofrendo transformações devido à necessidade de acompanhar as mudanças ocorridas nas sociedades. Nesse sentido, com os avanços tecnológicos algumas profissões foram desaparecendo, como o acendedor de lampiões, que era responsável por iluminar as ruas

quando ainda não havia sido descoberta a eletricidade. O mesmo ocorreu com os motorneiros, cuja atribuição era dirigir os bondes, os quais foram gradativamente sendo substituídos pelos veículos automotores. Outras profissões, porém, permanecem, como é o caso do feirante, que mesmo com o aumento da venda desses produtos em supermercados, ainda encontra espaço para realizar sua atividade.

Ao longo do tempo muitas mudanças ocorreram em relação ao trabalho e atualmente a precarização de algumas organizações de trabalho tem sido um grande desafio para manutenção da saúde psíquica dos trabalhadores, especialmente com a flexibilização das relações de trabalho. Também as evoluções tecnológicas têm tornado muitas atividades cada vez mais complexas e extenuantes especialmente no que se refere à maior exigência cognitiva e psíquica para a execução das tarefas. Aliado a isso, têm-se ainda que a rapidez com que as mudanças acontecem muitas vezes não é acompanhada de forma satisfatória pelo trabalhador, trazendo-lhe grande sofrimento, pois por vezes ficam com a sensação de que nunca estão atendendo o esperado, gerando com isso grande frustração.

Além disso, ao entrar em contato com seu trabalho, às vezes ao sujeito é dito o que e como ele deve ser feito, ou seja, lhe é repassada a prescrição das atividades que lhe cabe. Porém, ao executá-las muitas vezes não se dá conta que terá dificuldades em seguir o que lhe foi prescrito. Ele então acaba transgredindo para que o trabalho saia e esse processo geralmente causa tensão interna e medo. Poderá ter dificuldades em perceber que não é possível trabalhar sem transgredir e que ao utilizar sua inteligência criativa, ou seja, seu modo próprio, estará protegendo sua saúde psíquica. O problema, porém, é que muitos não vivenciam o processo de trabalho dessa forma, algumas vezes tentando cumprir o prescrito e não tendo sucesso, transgredindo e sendo punido ou

sentindo culpa por não conseguir seguir o prescrito, muitas vezes visto como a forma ideal de se realizar a tarefa.

Apesar disso, o engajamento em uma atividade pode promover benefícios ao sujeito, pois ao trabalhar ele terá oportunidade de canalizar sua carga psíquica de alguma forma, evitando que se forme grande tensão psíquica pelo acúmulo da primeira no organismo, ou seja, que ocorra retenção de energia pulsional. Ela, porém, se não for adequadamente canalizada poderá trazer como consequência o desequilíbrio, sendo desse modo um fator de sofrimento e adoecimento. Percebe-se então que a forma como o sujeito enfrentará sua organização de trabalho será determinante se vivenciará prazer ou sofrimento e mais, se em menor ou maior grau.

### **Teoria Psicodinâmica do Trabalho**

A abordagem psicodinâmica do trabalho vem sendo consolidada desde os anos 80 na França, principalmente a partir dos estudos realizados por Christophe Dejours, e posteriormente no Brasil a partir dos anos 90. Referidos estudos colocam a organização do trabalho como um dos principais causadores do prazer e sofrimento no trabalho, e as formas como os trabalhadores enfrentam e transformam as situações geradoras de sofrimento como elementos que caracterizam uma dinâmica particular a essas vivências (Mendes, 2002).

O sofrimento tem início quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada, ou seja, quando o trabalhador usou de todas as estratégias para transformar o seu trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa e se tem a certeza de que o nível de insatisfação não pode mais diminuir, quando há uma inadaptação entre as necessidades provenientes da estrutura da personalidade e o conteúdo ergonômico da

tarefa. Nesse sentido, devem-se observar as incompatibilidades frente às exigências de ordem física e psicomotora, psicossensorial e intelectual, nos levando a concluir que o ser humano possui especificidades e estas devem ser levadas em consideração frente ao trabalho, pois comportamentos inadaptativos recorrentes podem levar o sujeito ao adoecimento.

Para Dejours (2012, p.26) “o sofrimento não é apenas uma consequência última da relação com o real, é ainda proteção da subjetividade rumo ao mundo em busca de meios para agir sobre o mundo, para transformar este sofrimento encontrando os meios de superação da resistência do real. Assim, o sofrimento será ao mesmo tempo impressão subjetiva do mundo e origem do movimento de conquista do mundo”.

Assim, nos mostra o autor que no centro da relação saúde-trabalho, a vivência do trabalhador deve permitir que o aparelho psíquico possa produzir simultaneamente satisfações concretas e simbólicas, sendo as primeiras relacionadas à saúde do corpo e as últimas à significação do trabalho, ao campo dos desejos e das motivações.

Para Dejours (1988), a organização do trabalho não pode ser considerada como fonte de doença mental, porém é indubitavelmente a causa de certas descompensações. Assim, segundo o autor, a evolução da relação saúde mental-trabalho pode nascer de dois movimentos: a transformação da organização do trabalho e a dissolução dos sistemas defensivos. Nesse sentido, a primeira não deve ignorar a história individual do sujeito, a qual é portadora de projetos, de esperanças e de desejos. Por outro lado, temos que levar em consideração que existem sistemas defensivos saudáveis, que protegem o trabalhador e que não necessitam ser quebrados, como é o caso da aviação de caça. Há, porém, outros que necessitam ser ressignificados e outros que seriam mais indicados a sua dissolução em prol da saúde psíquica dos indivíduos que a utilizam.



Para embasar seus estudos, Dejours (1988) propôs uma metodologia de escuta coletiva que procura conhecer o sofrimento e o prazer experimentados pelos trabalhadores e tendo estas origens relacionadas ao inconsciente, não poderia ser de outra forma senão apoiado na escuta e na interpretação dos conteúdos advindos dessas falas. As intervenções em psicodinâmica “devem levar os trabalhadores a um processo ativo de reflexão sobre o próprio trabalho, de modo a permitir sua apropriação e emancipação e a conduzir a uma reconstrução coletiva do trabalho”(Lancman, 2003).

Em termos gerais, os pontos principais da metodologia proposta por Dejours (1988), são as seguintes: a demanda deve vir dos próprios trabalhadores; o tema da pesquisa deve ser claramente enunciado desde o início; o interesse é primordialmente sobre o comentário verbal feito pelos trabalhadores acerca de sua demanda; a subjetividade do pesquisador está diretamente envolvida na técnica da pesquisa; o foco deve estar na relação do coletivo com o trabalho e os efeitos mascaradores dos sistemas coletivos de defesa em relação ao sofrimento; o método se baseia num modelo de homem e de subjetividade emprestado da psicanálise.

### **Organização do trabalho**

Para a psicodinâmica do trabalho “a Organização do Trabalho (OT) é a divisão das tarefas e dos homens nas instituições” (Vieira 2013, p. 272). Desse modo se estabelecem os meios de controle e o prescrito, representado pela natureza e divisão das tarefas, modos de gestão, produtividade esperada, interações coletivas, regras formais e informais e condições de infraestrutura. A forma como a OT é estruturada é vista como uma importante fonte geradora de prazer ou sofrimento ao sujeito, pois exerce influência direta e indireta na sua saúde física e psíquica.

Nesse sentido, aspectos da OT como pressões, metas apertadas, jornada excessiva, hierarquias rígidas e comunicação deficiente podem gerar sofrimento. Por outro lado, a possibilidade do exercício da criatividade, existência de espaços coletivos e de participação por parte dos trabalhadores podem contribuir para um ambiente mais prazeroso. É importante salientar, porém, que como cada indivíduo possui uma história de vida singular, com visões e formas de enfrentamento diversos, muitas vezes o que traz bem-estar para um pode não trazer para outros.

### **Prazer e sofrimento no trabalho**

A Psicodinâmica do Trabalho ensina que há condições específicas em que são vivenciados prazer no trabalho, como quando existem por parte dos trabalhadores sentimentos de realização, reconhecimento e liberdade, possibilidade do uso da inteligência prática e do exercício da democracia, além da existência de cooperação entre os membros. Nesse ambiente, há possibilidade de ressignificação e transformação do sofrimento.

Por outro lado, o sentimento de indignidade, desqualificação, inutilidade, angústia, medo e insegurança provocados pela organização do trabalho podem gerar esgotamento emocional, levando o trabalhador ao adoecimento.

Para enfrentar esse sofrimento, o sujeito se utiliza de estratégias defensivas individuais e coletivas visando auxiliá-lo na proteção psíquica e adaptação ao ambiente hostil. Para isso, ele poderá se utilizar de mecanismos como a racionalização,

intelectualização, idealização, aceleração, compensação e projeção, ou seja, de formas de enfrentamento que o protegerão por algum tempo do adoecimento.

Caso não consiga mudar esse ambiente ou reagir de forma saudável, poderá evoluir patologicamente da defesa para a ideologia defensiva e em seguida para a patologia em si. Assim, um trabalhador que entra em sofrimento e tenta lidar com o real do trabalho por meio da aceleração (fazer a tarefa cada vez mais rápido para se livrar dela), não tendo outra alternativa pode evoluir para uma ideologia de hiperatividade e por fim à patologia de sobrecarga ou *karoshi*. O processo ocorre de forma gradual e na maioria das vezes o sujeito não tem consciência dessa evolução rumo à patologia. O que ocorre é que as tentativas iniciais começam a falhar, então o processo vai se intensificando de forma inconsciente.

Para que o indivíduo trabalhe de forma prazerosa, deve ser dado a ele a possibilidade de experienciar o processo de mobilização subjetiva, ou seja, a possibilidade de se engajar no trabalho, empregar e expandir sua subjetividade, fazendo uso de sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar o sofrimento em prazer (Mendes in Vieira, 2013).

Desse modo é importante que ele possa utilizar sua inteligência prática, entendida como a forma própria de solucionar um problema, a sua forma criativa de fazer o trabalho sair. Além disso, deve-se possibilitar a ele um espaço coletivo de discussão, local onde possa falar abertamente sobre suas dificuldades ao lidar com as tarefas a fim de encontrar soluções com o auxílio dos pares. Também se deve promover um ambiente cooperativo e que haja reconhecimento da hierarquia e dos pares em relação ao trabalho realizado.

O homem, como ser social, necessita de reconhecimento e aceitação por parte do outro, os quais alimentam nele o sentimento de pertencimento ao grupo.

### **Objetivos**

A presente pesquisa teve por objetivo analisar histórias pessoais de prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos que transformaram experiências anteriores de insatisfação com sua organização do trabalho e passaram a encontrar prazer no que fazem.

Nesse sentido, o estudo se propôs a investigar as dimensões das organizações de trabalho, as relações socioprofissionais no trabalho e os sentimentos relacionados às vivências de prazer e sofrimento ocorridas nas duas organizações de trabalho. Também teve por objetivo investigar o uso ou não da mobilização subjetiva e dos mecanismos de defesa pelos sujeitos.

### **Método**

A coleta de dados foi realizada em um órgão público federal com sede no Distrito Federal e os dados coletados em salas reservadas da referida instituição.

### **Participantes**

Os sujeitos foram escolhidos dentre servidores que supostamente tiveram um histórico de sofrimento no trabalho por motivos diversos e que após mudança de lotação encontravam prazer no que faziam. Participaram da pesquisa 3 (três) servidores efetivos pertencentes a diferentes organizações de trabalho, sendo um do sexo masculino e duas do sexo feminino. A escolha dos sujeitos se deu aleatoriamente, dentre os servidores que passaram pelo processo de mudança de lotação na instituição.

### **Instrumentos**

Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas de no máximo uma hora, com as perguntas sugeridas por Mendes (2012), quais sejam: falar sobre o trabalho, como faz para enfrentar a rotina de trabalho, como se sente em relação ao trabalho e quais os impactos do trabalho no seu comportamento e saúde. Foi solicitado aos sujeitos que respondessem as mesmas perguntas em relação ao trabalho anterior e atual. Ao final foi ainda perguntado ao trabalhador se saberia dizer o que o(a) fez fazer a mudança de lotação. As conversas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise, sendo previamente solicitado aos participantes autorização nesse sentido.

Também foi entregue o termo de livre consentimento esclarecido, solicitada leitura prévia e autorização por meio de assinatura antes do início das entrevistas.

### **Resultados**

Para fins de análise dos dados foram determinadas categorias a priori para comparação. São elas: dimensões das organizações de trabalho anteriores e atuais; condições e relações socioprofissionais anteriores e atuais; como enfrentaram a organização do trabalho (vivências de prazer e sofrimento) nas duas situações e fatores determinantes e facilitadores para que as mudanças ocorressem. Observou-se, porém, que nem todas as categorias foram verbalizadas por todos os entrevistados.

O conteúdo das entrevistas será apresentado separadamente e denominados caso 1, caso 2 e caso 3 para facilitar a compreensão de cada situação, visto que os sujeitos estavam inseridos em diferentes organizações de trabalho, dificultando desse modo a apresentação dos resultados em conjunto.

#### Caso 1:

Sujeito: Mulher, 33 anos, ocupante de cargo de nível médio.

Na lotação anterior a servidora considerava que suas tarefas eram muito diversificadas, imprevisíveis, não havia clareza do que deveria ser feito, havia grande exigência do uso da criatividade e de pensamentos e decisões rápidos. Havia prescrições e roteiros de trabalho, mas ela considerava-os incompletos. Além disso, sentia que havia má distribuição das atividades entre os membros da equipe. Segundo seu relato, o conjunto dessas situações a deixavam muito estressada. Na nova lotação considerava suas tarefas curtas, claras e previsíveis, possíveis de serem realizadas sem pressão e estresse. Percebia uma mescla de tarefas fáceis e difíceis, prevalecendo as primeiras, porém, proporcionando-lhe certa dose de desafio. Além disso, observava distribuição igualitária das atividades entre os membros da equipe e possibilidade de cumprimento

das tarefas mesmo em dias em que ela não estava com muita disposição devido a problemas pessoais, por exemplo.

Em relação às condições e relações socioprofissionais do trabalho anterior, a servidora considerava que havia colaboração de alguns colegas, mas outros se acomodavam, havendo desse modo sobrecarga para ela, gerando segundo ela um sentimento de injustiça. Conforme seu relato, o conflito ocorria devido à falta de divisão prévia das tarefas entre a equipe.

Acerca da forma como enfrentou a OT e as vivências de prazer e sofrimento na situação anterior, a servidora relatou que nunca conseguia esgotar sua lista de tarefas o que a deixava muito estressada. Sentia-se decepcionada com ela própria porque achava que devia dar conta do trabalho. Disse que ficava sempre triste porque tinha uma lista de tarefas que nunca acabava, que nunca conseguia cumprir, então se sentia incapaz porque achava que tinha que dar conta daquilo.

Então chegou a um ponto em que começou a ficar improdutiva porque ficava vendo aquele monte de coisas pra fazer, via que nunca conseguia fazer e então não conseguia mesmo fazer mais nada.

Com isso adoeceu, ficou deprimida e entrou de licença médica. Disse que nesse momento sentiu alívio porque agora podia não fazer nada, pois tinha vergonha de falar para as pessoas que não ia mais trabalhar, que não queria trabalhar, como se fosse inútil. Tinha impressão que nunca mais ia conseguir trabalhar, porque naquele momento não queria mais trabalhar.

Disse que tinha muita dor de cabeça, que ficava sempre cansada e que chegou um momento que perdeu a vontade de fazer qualquer coisa no trabalho. Achava que

trabalhar fosse a coisa mais triste do mundo. Estava se sentindo fraca, sem energia e à época achava que era algo físico ou falta de alguma vitamina. Só conseguiu ver que era por causa do trabalho porque passou, porque hoje tem vontade de trabalhar. Porque naquele momento não conseguia distinguir direito o que era aquilo. Também não conseguia perceber que aquele tipo de trabalho a esgotava, que aquela forma de trabalho a esgotava.

Também achava que deveria gostar daquele trabalho, porque considerava um trabalho desafiante, que trabalhava com criatividade e que tinha bastante relação com sua formação acadêmica. Só que como ficava estressada, ela não gostava, mas sentia que tinha que gostar e sofria com isso.

Em relação ao novo trabalho, antes de mudar de lotação pensava que acharia o trabalho chato, burocrático, que não teria orgulho e que faria apenas enquanto estivesse desestabilizada, pois sentia que iria deixá-la calma. Depois percebeu que o trabalho lhe fez tão bem que achava que iria querer fazê-lo o resto da vida, pois sentia que ele a deixava bastante tranquila porque era previsível, não sugava muito sua energia, permitindo que pudesse fazer outras coisas de sua vida, dava liberdade e possibilidade de trabalhar sua criatividade de outras formas e no trabalho, mas sem rigidez.

Percebeu que se adaptou ao novo trabalho porque sentia que as tarefas eram bem definidas, distribuídas igualmente entre os colegas, havia um acordo prévio, fazendo com que não se sentisse injustiçada e não precisasse lidar com sua dificuldade de querer fazer tudo e não conseguir pedir ajuda aos colegas.



Disse que ainda tinha alguns problemas, que ainda não estava completamente bem, mas percebia que a causa não era o trabalho, pelo contrário, ele a ajudava a ficar bem.

#### Caso 2:

Sujeito: Mulher, 48 anos, ocupante de cargo de nível médio.

Na lotação anterior a servidora considerava que sempre tinha muito trabalho na unidade e que estas eram compostas de tarefas monótonas e mecânicas por já fazê-las havia anos. Havia um prescrito imposto pela chefia, que ela tentava seguir, porém não seguia completamente porque já tinha uma forma de execução própria. Na lotação posterior a servidora considerava que sua unidade sempre tinha muito trabalho, porém os prazos eram exequíveis, sentia que havia respeito às limitações de cada trabalhador, autonomia na execução das tarefas, espaço para escuta e discussão entre a equipe, flexibilidade, possibilidade de negociação com a chefia e divisão igualitária e justa das tarefas entre a equipe.

Em relação às condições e relações socioprofissionais do trabalho anterior, a servidora sentia que sua chefia dava tratamento diferenciado e discriminatório dentro da equipe, além de vê-la como uma pessoa que valorizava demais o trabalho em detrimento das pessoas, ilustrado pela sua fala “O nome dela realmente era, assim, trabalho”. Além disso, passou a sentir-se humilhada pela chefia e não se identificava com os novos colegas porque achava que eles se pareciam com sua chefe. Via-os como pessoas feias, tristes e sisudas. Dizia que a chefe fazia tortura mental, dizendo que ela era uma incapaz, que devia sentir vergonha disso e que mais um pouco ia acabar tomando aquilo como verdade. A respeito do trabalho posterior, disse que trabalhava num ambiente de

cooperação, onde considerava as pessoas sempre prestativas e disponíveis para ouvir, ajudar e opinar. Considerava os colegas uma grande família e o chefe uma pessoa excepcional.

Acerca da forma como enfrentou a OT e as vivências de prazer e sofrimento na situação anterior, quando a servidora começou a trabalhar na unidade achava que todas as pessoas mais alegres e animadas da instituição trabalhavam lá. Sentia-se muito feliz e fazendo parte de uma grande família.

Porém, como passou muitos anos no mesmo local, a cada mudança de chefia enfrentava novas dinâmicas de trabalho que eram estabelecidas por meio da mudança nas hierarquias. Com o tempo, os antigos colegas de trabalho foram saindo e novos entrando, os quais ela não se identificava, iniciando seu sofrimento que se intensificou com a entrada da última chefe e quando teve que passar por diversas cirurgias relacionadas ao seu excesso de peso.

Por esse motivo ficou longos períodos afastada do trabalho e por causa disso achou que ficou com a imagem ruim dentro da instituição. A partir daí teve outros problemas de saúde, especialmente dores fortes nas costas, e passou a sentir-se humilhada e desprezada pela chefia porque achava que ela não a queria mais na seção. Então não tinha mais vontade de ir trabalhar, até gostava quando sentia dor e podia tirar licença, pois queria ficar bastante tempo longe dos colegas e do trabalho.

Apesar de estar em extremo sofrimento disse que acabou ficando na unidade porque tinha muito medo de mudança. Porém, acabou sendo alterada de lotação pela chefe que segundo ela fez de tudo para tirá-la de lá. Tentou encaminhá-la para quatro unidades, mas nenhuma aceitou. Finalmente na quinta tentativa conseguiu lotá-la em

outra unidade enquanto estava de férias. Sentiu que foi expulsa pela chefe. Somente ficou sabendo que havia sido lotada em outro local quando o novo chefe entrou em contato e informou-a a respeito da mudança. Sentiu como uma época torturante em sua vida, pois via as pessoas se desfazendo dela e achava horrível a situação.

Quando começou a trabalhar no novo local disse se sentir um desastre porque se achava péssima e incompetente. Chegou bastante doente e no início chorava por qualquer coisa, cometia muitos erros e achava que não ia conseguir realizar o trabalho, pois de início não conseguia entender o novo trabalho. Mas o chefe e os colegas tinham muita paciência e sempre explicavam novamente com calma.

Em determinado momento sentiu que podia fazer diferente, colocar para fora o que lhe fazia mal. Além disso, percebeu que o chefe estava lhe dando uma oportunidade e confiava na sua capacidade, então passou a se sentir mais confiante e a partir daí começou a ficar bem. Queria provar para ela que não era “retardada” e também para o chefe, pois àquela altura sentia que devia mostrar-lhe gratidão, pois ele a elogiava, sabia que ela era capaz e incentivava a melhorar, forçando-a a ler e descobrir as respostas por si só, porém de uma forma carinhosa. Enfim, sentia-se reconhecida, inclusive com o aumento de suas notas na avaliação de desempenho.

Disse que agora que estava se sentindo novamente feliz no trabalho, via sentido no que fazia. Sentia que nunca tinha sido tão feliz em sua vida, apesar de nunca ter trabalhado tanto também. Dizia amar de verdade sua seção, seu chefe e seus colegas, que era um lugar que se trabalhava muito, mas também um lugar que se trabalhava com tanto prazer que até ficava triste quando chegava sexta-feira, pois sabia que sábado e domingo não teria trabalho.

Definia a seção como um pronto-socorro, onde todas as pessoas excluídas ou que não eram bem quistas nas respectivas seções eram recebidas. Sentia tamanha gratidão pelo chefe que disse ter superado algumas limitações por ele.

Disse que passou a ficar menos doente, que as costas continuavam doendo, mas não tanto como antigamente. Disse que se deu conta desse fato no momento em que estava respondendo à entrevista e ficou feliz ao perceber isso. Disse que agora chegava em casa e tinha coisas alegres do trabalho para contar para suas filhas. Nesse sentido, achava que a nova seção gerou um impacto altamente positivo em sua saúde. Que só não ia trabalhar quando estava muito doente, quando não conseguia levantar da cama. Segundo ela era um lugar tão prazeroso que a pessoa saía doente de casa e quando chegava ao trabalho ficava bem.

### Caso 3:

Sujeito: Homem, 51 anos, ocupante de cargo de nível superior

Na lotação anterior o servidor considerava seu trabalho muito complexo, desgastante, com alto grau de responsabilidade e muito longos. Também sentia pouca autonomia para execução das tarefas e grande pressão para cumprimento de prazos que por serem muitas vezes insuficientes dificultavam a conciliação com a qualidade desejada. Além disso, seu trabalho era submetido à avaliação com base em critérios internos considerados por ele bastante rígidos e imutáveis.

Na nova lotação considerava suas tarefas longas, com cobrança de prazos, porém desafiantes e inovadoras, com possibilidade de usar seu potencial criativo para deixar sua marca pessoal.

O servidor, por outro lado, considerava o relacionamento interpessoal entre a equipe muito boa. Sentia que tinha apoio dos colegas e das chefias para tirar dúvidas e buscar orientações. Considerava seu relacionamento com o chefe muito bom, apesar de considerá-lo muito exigente e detalhista, porém muito correto nas atitudes e ponderações e respeitoso. Além de sempre lhe dar feedbacks. Em relação à lotação posterior não falou sobre o relacionamento com a chefia e colegas.

Relatou que nunca se sentiu pressionado pelos prazos, que sempre tentou fazer no seu ritmo para fazer o trabalho com padrão bom. Às vezes rompia o prazo, mas que a questão do prazo nunca foi o principal componente para ele, pois estava mais preocupado em fazer um trabalho que desse resultado. Achava que seu compromisso deveria ser focado mais em qualidade e não em prazo. Por outro lado, dizia que o excesso de cobrança com relação ao prazo era encarado por ele como um aspecto bastante negativo, pois não via sentido em sair para uma atividade externa com prazo preestabelecido pra executar, parecendo-lhe como um jogo de adivinhação.

Também disse que apagou completamente da memória o trabalho realizado anteriormente, apesar de já ter gostado muito e trabalhado bastante na área. Atualmente, porém, não tem vontade de trabalhar mais com isso, nem fora da instituição. Justificou dizendo que era porque não acreditava mais, não queria e não lhe fazia bem. Dizia que não dava para trabalhar em algo que não acreditava mais. Por outro lado, relatou que no início adorava, vibrava com o trabalho. Chegou a ser por muitos anos o servidor que mais fez determinada atividade (relacionada à área fim) na instituição como um todo, porém por motivos diversos passou por um processo de desgaste por não se sentir inserido e reconhecido por nenhum grupo dentro da instituição.

Começou então a se interessar por outras áreas e escolheu uma que segundo ele não é e nunca foi prioridade para a instituição: a área de capacitação de pessoal. Para ele era um trabalho como outro qualquer, mas na sua visão a instituição via como uma benesse, dando-lhe a sensação de que para a instituição o que ele fazia (nesta área) não acrescentava, não era considerado importante, levando-o a se sentir como alvo de brincadeiras dos colegas, ou seja, desconsiderado em função disso. Para ele, a própria chefia não considerava a capacitação como trabalho efetivo e que tinha que lutar contra isso, pois ela não identificava seu potencial nem valorizava as coisas que ele fazia. Considerava desgastante as alfinetadas que recebia, mas por outro lado dizia que sempre levava isso muito na esportiva porque não lhe interessava. Disse que ao invés de desmotivar e parar, acelerou e fazia cada vez mais. Disse que colocava metas anuais de trabalho fora da instituição e cumpria todas elas, até superando limites que tinha. Terminou dizendo que à época vivia num outro patamar graças à incompreensão dessas pessoas e que no fundo devia agradecer a elas por isso.

Em relação ao novo trabalho relatou que as atividades lhe permitiam pensar o problema, encontrar soluções, ao mesmo tempo em que experimentava uma dose de frustração e impaciência por causa dos imprevistos. Para ele tinha momentos muito bons porque estava desenvolvendo um trabalho inédito e outros em que se sentia, nas suas palavras, patinando um pouco. Mas via como um processo normal e natural sentir um pouco de angústia e aflição, pois depois de um tempo já estaria com o trabalho consolidado, o que o deixava mais tranquilo.

Acerca da forma como enfrentou a OT e as vivências de prazer e sofrimento na situação anterior relatou que houve um período em que não estava conseguindo ler as coisas mais e a produtividade sofreu uma queda. Ficou bastante preocupado, fez exames

e foi concomitantemente submetido a um processo administrativo devido à queda da produtividade e insuficiência de desempenho. Nele, ao passar por uma junta médica, foi comprovado que estava com diabetes e que afetava uma série de aspectos do seu trabalho. Relatou que sempre que ficava preocupado e ansioso as taxas sofriam alteração de um dia pro outro ou mesmo em questão de horas. Então a visão caía, ficava mais irritado, mais deprimido e com isso mais difícil trabalhar. Disse que sua doença era agravada por ocasiões em que ficava mais deprimido, que não era só alimentação. Que também o aborrecimento e a sensação de não pertencer a um grupo era muito ruim.

Considerava o sistema de avaliação de desempenho adotado pela Instituição injusto, pois não incluía determinadas atividades dentro dos fatores avaliativos, como produção teórica vinculada à área de atuação da instituição. Isso o frustrava e desestimulava, pois era uma atividade que gostava de fazer e que lhe dava prazer.

Relatou que tudo tinha que lutar, que as coisas nunca eram tranquilas, sempre o obrigavam a um esforço de convencimento, de negociar, que segundo ele não precisaria. Disse que tinha muito colega com potencial, que trazia projetos e ideias muito interessantes, mas que esbarravam na resistência interna da instituição, levando as pessoas a desistirem e fazerem fora. Sentia que as normas internas cansavam, limitavam, engessavam a instituição.

Via que os processos (que tinha que analisar) eram muito grandes, que estava com a doença e cansado, que estava numa descendente e não via mais chance de crescer e fazer trabalhos desafiadores, então entrou num processo de queda e desestímulo e achava que ele era o desajustado, a ovelha negra. Porém, sentiu alívio quando viu que não era só com ele, que muitos outros colegas sofriam a mesma coisa que ele, pensava da mesma forma. Apesar do alívio, o incômodo persistia porque não sentia

reconhecimento pelo seu esforço na avaliação de desempenho. Queria reconhecimento pelo seu trabalho, mas era muito mais reconhecido fora do que dentro da instituição, e que isso era uma coisa que o chateava, deprimia e que ia trazendo problemas e sequelas. Por outro lado disse que já aprendeu a conviver com isso, que não deixava de fazer o que tinha que fazer na instituição, mas encontrava muito mais eco nas atividades fora. Estas lhe traziam satisfação porque ele sabia que estava fazendo uma coisa que era útil para as pessoas, para o país. Sentia que não tinha capacidade física nem tempo para ficar discutindo, então preferia não discutir e fazer fora, vendo isso como a forma que encontrou de se defender, porque não achava justo que esse tipo de procedimento o anulasse.

### **Discussão**

Os resultados obtidos por meio da fala dos trabalhadores mostram que organizações de trabalho imprevisíveis, com pouca autonomia, muito diversificados, pouco claros e que exigem esforço cognitivo intenso e contínuo aliado a pressões em relação aos prazos de entrega e que são excessivamente longos podem gerar sofrimento. Além disso, organizações de trabalho com distribuição desigual das tarefas entre os membros e que geram sobrecarga em alguns em detrimento de outros podem gerar sentimento de injustiça e levar ao adoecimento gradativo.

Por outro lado, tarefas curtas, claras e previsíveis, possíveis de serem realizadas sem pressão e estresse, mescla de tarefas fáceis e difíceis com certa dose de desafio, distribuição igualitária das atividades, prazos exequíveis, respeito às limitações



individuais, autonomia, espaço para escuta e discussão entre a equipe, flexibilidade e possibilidade de negociação, distribuição igualitária das atividades entre os trabalhadores, tarefas desafiantes e inovadoras e com possibilidade de deixar marca pessoal davam espaço para a mobilização subjetiva, possibilitando ao trabalhador transformar o sofrimento em prazer e com isso resgatar o sentido do trabalho.

Diversos sentimentos foram trazidos na fala dos trabalhadores em relação às organizações de trabalho anteriores e que foram geradores de sofrimento no trabalho, sendo os mais citados: não pertencimento, injustiça, exclusão, humilhação, vergonha, inutilidade, desprezo do outro para consigo, incompetência, frustração, desestímulo e desajustamento. Por outro lado, os sentimentos relacionados ao prazer encontrados nas falas foram: felicidade, pertencimento, acolhimento, tranquilidade, calma, alívio, justiça, gratidão, segurança, confiança, reconhecimento, amor ao trabalho e aos colegas e satisfação por ver sentido no que faz.

Tanto os sentimentos relacionados a prazer quanto sofrimento relatados pelos sujeitos da pesquisa demonstram correlação com o encontrado nos estudos em psicodinâmica do trabalho realizados e citados por Mendes (2012) e com a teoria preconizada por Dejours.

Quanto às relações socioprofissionais foram encontrados nos relatos a importância de se trabalhar especialmente em ambientes de confiança e cooperação. Nesse sentido, vê-se no caso 2 a melhora ocorrida no desempenho da servidora quando da mudança de ambiente interpessoal, passando de uma interação doentia e de não identificação com a chefia e os colegas para uma saudável, de colaboração, pertencimento e compreensão das limitações de cada trabalhador. O acolhimento, nesse caso, colaborou significativamente para a transformação de sofrimento em prazer ao

trabalhar, como visto na fala da servidora “... trabalho com muito prazer, com muito amor. Amo meu chefe, amo meus colegas. E olha que se trabalha muito, mas há muito tempo eu não era feliz em um local”.

Cada qual enfrentou o sofrimento na seção anterior de uma forma particular para dar conta do trabalho, mas em todos eles o coletivo de trabalho estava presente. No caso 1 destacou-se o sofrimento causado pelo sentimento de injustiça em relação à falta de cooperação, a dificuldade em pedir ajuda ao outro, fazendo com que se sentisse sobrecarregada, levando-a à sensação de que o trabalho nunca tinha fim e por fim ao esgotamento. No caso 2 o coletivo se apresentou no sentimento de não pertencimento e de exclusão ao grupo, e no caso 3 a dificuldade de ser compreendido pelo outro, a frustração e o sentimento de impotência, além do sensação de alívio ao descobrir que outros colegas também sofriam com as mesmas coisas. Todas essas situações estão relacionadas ao coletivo, pois envolvem aspectos como não-reconhecimento, falta de cooperação e não-pertencimento. O outro tem um papel primordial na saúde psíquica do trabalhador, pois ele quer ser reconhecido, aceito e como um ser incompleto, precisa do outro, da cooperação para dar conta, para transformar e transformar-se.

Para lidar com o sofrimento e fazer com que o trabalho saia os sujeitos da pesquisa se utilizaram de algumas estratégias defensivas. Dentre elas podemos citar a racionalização, compensação, aceleração e negação. Nesse sentido, em determinado momento o sujeito do caso 3 utilizou-se da negação ao falar sobre sua insatisfação com a cobrança de prazos ao relatar que a questão do prazo nunca foi o principal componente para ele, por estar mais preocupado em fazer um trabalho que desse resultado, porém em outros momentos se contradisse ao desabafar que o excesso de cobrança com relação ao prazo era encarado por ele como um aspecto bastante negativo

que o desgastava e que o levou ao adoecimento. Disse ainda que apagou completamente da memória os conhecimentos necessários para realizar a atividade que lhe causava sofrimento, que se tivesse que voltar a realizá-lo novamente teria que se estudar tudo novamente. O sofrimento e a luta para lidar com o trabalho foi tão grande que sua mente eliminou todo e qualquer assunto relacionado a ele.

O mesmo sujeito também relatou que devido ao grande desgaste nas suas tentativas de mudar a visão da instituição, resolveu focar em suas atividades de fora (que lhe davam prazer e não eram reconhecidas) e que ao invés de se desmotivar com a falta de interesse da instituição com seus trabalhos, acelerou ainda mais a produção. Nesse caso, via-se que o trabalhador valeu-se da compensação e aceleração para dar conta da sua frustração.

Felizmente, por outro lado, nas unidades em que passaram a trabalhar via-se que os sujeitos estavam tendo a possibilidade de mobilizar subjetivamente, tendo sido constatada a presença do reconhecimento, cooperação, inteligência prática e espaço de discussão. Nesse sentido, via-se por meio dos relatos que os novos trabalhos possibilitavam deixar a marca pessoal (caso 3), denotando o uso da inteligência criativa; utilização do espaço coletivo de discussão, onde ideias e sugestões eram compartilhadas (caso 2) e a realização do trabalho sem pressão, inclusive nos períodos em que a trabalhadora estava menos alerta (caso 1).

### **Considerações finais**

A pesquisa realizada por meio de entrevistas individuais possibilitou melhor compreensão dos aspectos teóricos da abordagem psicodinâmica do trabalho, visto que por meio da fala pode-se extrair elementos significativos relacionados à vivência de prazer e sofrimento no trabalho.

Conclui-se que os objetivos específicos do trabalho proposto foram atendidos, pois os resultados mostraram dados que ilustram cada uma das indagações: investigar as dimensões das organizações de trabalho, as relações socioprofissionais, o uso ou não da mobilização subjetiva e das estratégias defensivas pelos trabalhadores e os sentimentos relacionados às vivências de prazer e sofrimento.

O presente estudo possibilitou maior compreensão acerca da abordagem psicodinâmica do trabalho e vem colaborar para consolidar a teoria ao mostrar quais sentimentos estão relacionados ao sofrimento e ao prazer no trabalho, à importância da mobilização subjetiva e do coletivo para a saúde psíquica do trabalhador e à existência e cuidado que se deve ter com as estratégias defensivas utilizadas pelo sujeito para manter-se em equilíbrio e dar conta das suas tarefas.

Possibilitou ainda uma compreensão acerca da vivência de um mesmo sujeito em organizações de trabalho diferentes, visto que as entrevistas foram direcionadas para conhecer os aspectos de vivências nas duas situações. Desse modo, pôde-se fazer um comparativo ao realizar o estudo.

O estudo permite também promover uma reflexão às instituições públicas de privadas acerca da necessidade de se ter um processo de realocação interno eficiente, além de criar um espaço coletivo para ouvir as queixas dos trabalhadores e realizar as mudanças cabíveis nas organizações de trabalho, possibilitando desse modo a

mobilização subjetiva e o consequente aumento de produtividade e felicidade nas instituições.

Apesar de ter obtido dados importantes para a teoria, o fato de os sujeitos estudados fazerem parte de organizações de trabalho diferentes limitou um pouco a análise, visto que não se pôde ouvir os trabalhadores que fazem parte da mesma organização, permitindo desse modo melhor compreensão dos dispositivos coletivos de mobilização.

### Referências

- Cattani, A. D. & Holzmann, L. (2006). *Dicionário de tecnologia e trabalho*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS.
- Dejours, C. (1988). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo, tomo II, Trabalho e emancipação*. Brasília: Paralelo 15.
- Lancman, S. e Uchida, S. (2003). *Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho*. Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho, vol. 6, pp.79-90.
- Lancman, S. (2004). *O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho*. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15.

Mendes, A. M. (org.). (2002). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.

Mendes, A. M., Araújo, L. K. R. (2012). *Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o sujeito em ação*. Curitiba: Juruá.

Vieira, F. de O. (org.). (2013). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Curitiba: Juruá.